

Kazimierz Perechuda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Daria Hołodnik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

VALUE CO-CREATION W GOSPODARSTWACH AGROWINNYCH

Wprowadzenie

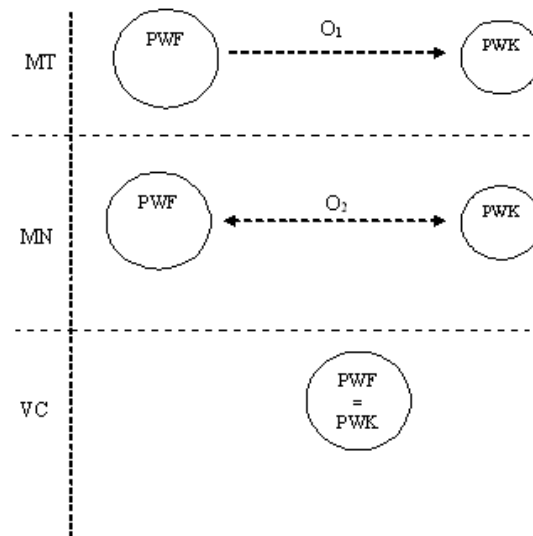
W artykule przeanalizowano paradygmatyczne aspekty nowoczesnych koncepcji zarządzania. Centralną osią współczesnych modeli biznesu, marketingu i zarządzania jest kreowanie wartości dla klienta. Przełamując powyższy jednokierunkowy aspekt oddziaływania na klienta, Autorzy w drugiej części artykułu przeanalizowali value co-creation (współkreowanie wartości dla klienta) w wybranych gospodarstwach agrowinnych we Francji i na Węgrzech.

1. Value co-creation – nowa perspektywa dla futurystycznych koncepcji zarządzania

Współkreowanie wartości (value co-creation) stanowi ciekawe wyzwanie dla:

- paradygmatów zarządzania strategicznego,
- paradygmatów i założeń metodologicznych nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Jest to koncepcja mająca pierwotnie marketingowy charakter, oznaczający włączanie klienta w proces współkreowania produktu (usługi), co stanowi pierwszą, niezwykle obiecującą, próbę przełamania tradycyjnego, dychotomicznego układu: usługodawca-usługobiorca (rys. 1).



Legenda:

MT – marketing tradycyjny

MN – marketing nowoczesny

O₁ – oddziaływanie

PWF – pole wartości firmy

PWK – pole wartości klienta

O₂ – oddziaływanie dwukierunkowe

VC – value co-creation

Rys. 1. Ewolucja koncepcji marketingu

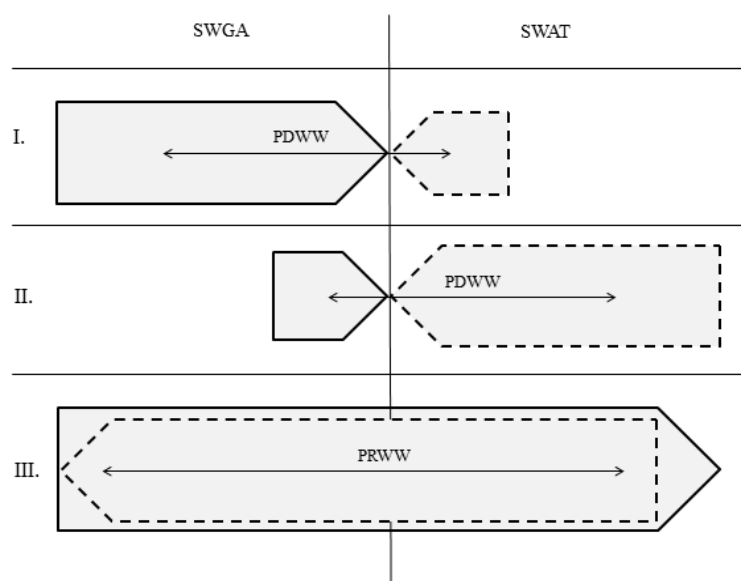
Każda zmiana w teorii, koncepcji, modelach i metodach marketingu rodzi również określone, początkowe, niedostrzegalne konsekwencje w polu oddziaływania współczesnych koncepcji zarządzania:

- w zarządzaniu strategicznym – niwelacja paradygmatu dualności,
- w organizacji wirtualnej – klient wirtualny we wnętrzu firmy wirtualnej,
- w firmie zwinnej – klienci są współpracującymi firmami,
- w organizacji sieciowej – brak granic, synchronizowanie drgań relacji firmy i klienta,
- w benchmarkingu – klient jako benchmark dla firmy,
- w outsourcingu – outsourcing procesów podstawowych do klienta,
- w organizacji inteligentnej – dopasowywanie kapitału intelektualnego firmy i klienta,
- w zarządzaniu wiedzą – interferencja wiedzy niejawnej firmy i klienta,
- w organizacji uczącej się – edukacja klienta oparta na wiedzy,
- w organizacji samorekonstruującej się – klient jako istotny czynnik samoodnowy przedsiębiorstwa,
- w organizacji procesowej – przemieszczanie klienta od procesów konsumpcyjnych do procesów podstawowych,
- w organizacji innowacyjnej – włączanie klienta w procesy badań i rozwoju.

2. Współkreowanie wartości na przykładzie gospodarstw agrowinnych w Alzacji i Tokaju

Chwile, w których dochodzi do „zderzenia” wyobrażenia klienta o usłudze z jego rzeczywistym obrazem w sektorze turystycznym, w tym agroturystycznym są nazywane „chwilami prawdy”. Symbolizują one stopień pokrycia się oczekiwań, preferencji, upodobań, wyobrażeń stron (uczestników, podmiotów) biorących udział w procesie kreowania wartości. Ich integracja jest procesem współkreowania i dostarczania wiązek wartości, który może przebiegać według następujących scenariuszy (rys. 2):

- gospodarstwo agrowinne (gospodarze, ich rodzina lub osoby obsługujące) determinuje proces współkreowania wartości dla klientów (agroturystów), którzy pełnią rolę biernych konsumentów dostarczanych wartości (opis sytuacyjny nr 1),
- klienci są stroną inicjującą w procesie współkreowania wartości, natomiast gospodarze aranżują przestrzeń do ich kreowania (opis sytuacyjny nr 2),
- zarówno gospodarstwo agrowinne, jak i agroturystyci są jednocześnie twórcami i odbiorcami wartości, czyli obie strony odgrywają równorzędne role w procesie współkreowania wartości (opis sytuacyjny nr 3).



Legenda:

SWGA – strumień wartości kreowany przez gospodarstwo agrowinne

SWAT – strumień wartości kreowany przez agroturystów

PDWW – procesy dominacji we współkreowaniu wartości

PRWW – procesy równorzędnego współkreowania wartości

Rys. 2. Scenariusze współkreowania strumieni wartości przez gospodarstwa winne i agroturystów

Indywidualne odczucia, wrażenia i przeżywane doświadczenia agroturystów stanowiły główne źródło egzemplifikacji koncepcji *value co-creation* w gospodarstwach agrowinnych. Badania przeprowadzono za pomocą metod jakościowych, tj. obserwacji uczestniczącej typu *on the job* oraz shadowingu eventowego we francuskim regionie Alzacji oraz węgierskim regionie Tokaj, gdzie zostały zidentyfikowane sytuacje, odzwierciedlające powyższe scenariusze.

3. Opis sytuacyjny nr 1 – scenariusz zawłaszczania wartości przez gospodarstwo agrowinne

W przypadku pierwszego scenariusza mamy do czynienia z sytuacją, gdzie przestrzeń definiowania, tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości zostaje zawłaszczona przez gospodarstwo agrowinne. Ten scenariusz obrazuje postawę gospodyni (osoby przeprowadzającej degustację win) podczas wizyty w gospodarstwie agrowinnym położonym w miejscowości Obernai (południowa część Alzackiego Szlaku Winnego – *Route des Vins d'Alsace*). Okoliczności, w jakich byli przyjmowani oraz sposób obsługiwanie agroturystów zostały negatywnie przez nich odebrane. Na brak dostarczenia oczekiwanych wartości oraz narzucenia wartości gospodarstwa wpłynęły następujące elementy:

- w piwniczce znajdowali się również inni klienci, oczekujący już od jakiegoś czasu na rozpoczęcie degustacji, co potęgowało nieustające opóźnienie w rozpoczęciu degustacji z zainteresowanymi agroturystami,
- spory ruch i harmider w sklepie (znajdującym się przed wejściem do piwniczki) oraz liczne telefony zanadto absorbowały osobę odpowiedzialną za obsługę klientów podczas degustacji win,
- za duża ilość wykonywanych czynności opóźniała zarówno rozpoczęcie degustacji, jak i uniemożliwiała przeprowadzenie wstępnej diagnozy o preferencjach klientów, omówienia gatunków win oraz innych interesujących zagadnień (np. historia i tradycja piwniczki itp.),
- podczas degustacji osoba podająca wina operowała wyuczonymi opisami poszczególnych win w języku angielskim; były to tylko podstawowe określenia dotyczące rodzaju win, np. wytrawne, półwytrawne, półsłodkie, słodkie itp.; nie potrafiła także doradzić klientowi od jakiego wina powinien zacząć degustację, aby zachować poprawną kolejność smakową,
- na ciągle przedłużanie przerw pomiędzy degustacją kolejnych win wpływa fakt, iż była ona realizowana równoległe aż dla pięciu klientów (w Alzacji można nazwać to masową obsługą klienta), co skutkowało niedopasowaniem rytmu degustacyjnego w stosunku do pojedynczego klienta,

- rozliczenie i pożegnanie z agroturystami również nie zostało zrealizowane w pomyślny sposób dla producenta (osoba obsługująca nie wyszła z żadną inicjatywą zachęcenia klientów do zakupu win, a w chwili podjęcia decyzji o opuszczeniu piwniczki przez klientów pożegnała ich oschle, nie dbając absolutnie o wizerunek firmy).

Całościowy obraz zdarzeń świadczy o niskim potencjale kreowania różnorodnych wartości dla klienta oraz braku zainteresowania pozyskiwaniem klientów-agroturystów, którzy powinni stanowić źródło kreowania i dostarczania nowych wartości w sferze materialnej i niematerialnej dla gospodarstwa agrowinnego. Niewiedza gospodarzy lub brak ich otwartości oraz zdolności do diagnozowania rozmaitych oczekiwań ze strony odwiedzających doprowadziły do niezrozumienia, niezadowolenia, a nawet frustracji agroturystów, co w konsekwencji wpłynęło na ich negatywne odczucia, opinię oraz niechęć do „taśmowej obsługi klientów”.

4. Opis sytuacyjny nr 2 – scenariusz samoistnego kreowania wartości przez agroturystów

W scenariuszu drugim gospodarze zapewniają agroturystom dostęp do infrastruktury, możliwość jej użytkowania oraz aranżują przestrzeń według upodobań agroturystów (bierne uczestniczenie). Sami agroturyści decydują i wpływają natomiast na przebieg procesu kreowania i dostarczania wartości, co oznacza, że pełnią oni rolę **inicjatorów kreowania wartości**. Tego typu sytuacja wystąpiła podczas pobytu w węgierskiej miejscowości Tarczal (położona na Tokajskim Szlaku Winnym – Tokaj-Hegyalja), gdzie gospodarz podczas nocnej degustacji win zaproponował zorganizowanie kolacji dla wszystkich agroturystów (czyli dla dwóch par), korzystających z usług gospodarstwa winnego. Gospodarze przygotowali typowe dania regionalne przyrządzane w tradycyjny sposób (na ogniu w garnkach żeliwoodpornych), sami jednak nie brali udziału w kolacji z agroturystami. W rezultacie agroturyści prowadzili miłe konwersacje w języku angielskim, samoistnie kreując wartości dodane, tj.:

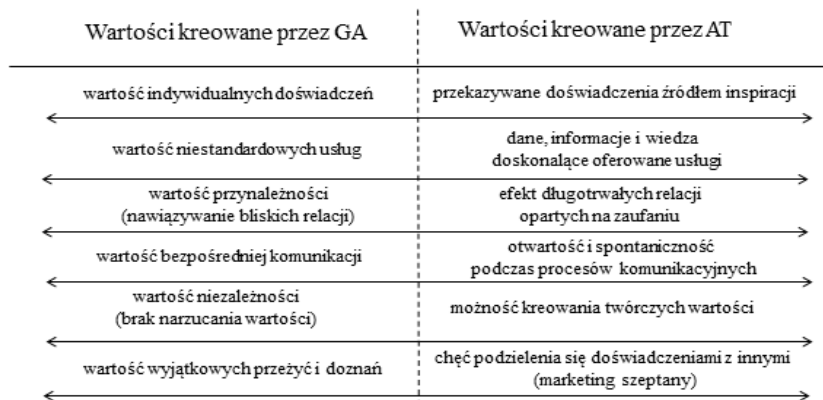
- miłe spędzony czas w dopasowanym towarzystwie,
- możliwość konsumpcji wyjątkowych dań oraz poznania tradycji narodowych i regionalnych,
- inspirujące rozmowy z innymi agroturystami,
- zrelaksowanie się (przebywanie w aurze ciszy, spokoju i pięknej przyrody).

W opisanej sytuacji gospodarze wykazali się intuicyjną diagnozą systemu wartości agroturystów oraz umiejętnością diagnozowania wartości oraz kreowania wartości zgodnych z ich intencjami, preferencjami i oczekiwaniami. Tego typu podejście do klienta wymaga szczególnych zdolności gospodarzy do kreowania wartości o charakterze niematerialnym, tj. tworzenia atmosfery, poczucia spokoju, przyjaznej aury oraz aranżacji przestrzeni.

5. Opis sytuacyjny nr 3 – scenariusz współkreowania wartości

Scenariusz trzeci jest odzwierciedleniem sytuacji, w której gospodarze oraz agroturystyci zarówno kreują, jak i dostarczają wartości. Jest to **równorzędny proces wymiany wartości** (rys. 3), oparty na układzie partnerskim oraz zorientowany na interaktywne kreowanie wartości dla klienta. Do elementów, za pomocą których możliwa jest realizacja procesu współuczestniczenia w kreowaniu wartości w GA, można m.in. zaliczyć:

- prowadzenie ciekawych rozmów (np. zainteresowanie agroturystów tradycją rodziny, kulturą wiejską lub agrokulturą itp.),
- wspólnie świadczenie usług (np. wykonywanie prac rolnych),
- współkreowanie doświadczeń (np. podczas biesiadowania, wspólnych degustacji),
- nawiązywanie bliskich, serdecznych i wieloaspektowych więzi (utrzymywanie wysokiego poziomu personifikacji i indywidualizacji klienta, np. rezerwacja stałego, ulubionego pokoju przez agroturystę).



Rys. 3. Procesy współkreowania wartości (w trakcie trwania imprezy ogrodowej w gospodarstwie agrowinnym w Dambach La Ville)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań terenowych typu *on the job* w lipcu 2013 r.

Przykładem współkreowania wartości jest udział agroturystów w cotygodniowej imprezie ogrodowej, organizowanej przez gospodarzy w gospodarstwie winnym w miejscowości Dambach La Ville (Alzacki Szlak Winny). Podczas tej imprezy

agroturyści dyskutowali z gospodarzami na temat swoich dotychczasowych wrażeń i doświadczeń, jakich doznali w trakcie zwiedzania różnych miejscowości, wypytywali się także o opinię gospodarzy, którzy z chęcią nawiązali dialog z agroturystami. Impreza ta stanowiła dla agroturystów ciekawe doświadczenie socjologiczne, gdyż po raz pierwszy mieli okazję obserwacji lokalnej społeczności (znajomych i przyjaciół gospodarzy), ich obyczajów, zachowań oraz uczestniczenia w tym spotkaniu towarzyskim. Gospodarze traktowali agroturystów również jak własnych znajomych, przełamując bariery niepewności, skrępowania i nieznajomości. Agroturyści wtopili się w charakter imprezy, poznając inne standardy mentalne, co przyczyniło się do ich zadowolenia i satysfakcji z przebywania w towarzystwie gospodarzy i ich znajomych. Dodatkową atrakcją był zespół śpiewający i grający, którego załoga również zaliczała się do znajomych gospodarzy. W późniejszych porach gospodarze połączyli stoły dla uczestniczących gości oraz jako pierwsi zainspirowali innych do tańca, zaś w przerwach toczyły się nieprzerwane dyskusje, podejmujące ciekawe tematy o charakterze poznawczym (goście opowiadali o tradycjach regionalnych). Impreza w ogrodzie ma charakter cykliczny (co tydzień) i jest elementem kreowania wartości dla agroturystów, którzy podczas imprezy również kreują wartości dla gospodarzy.

Podsumowanie

W świetle nowoczesnych trendów marketingowych, a także pojawienia się nowego typu konsumenta, jakim jest aktywnie biorący udział w nieustannej konfiguracji i rekonfiguracji strumieni wartości prosument, zachodzi potrzeba zmiany postrzegania relacji firma-klient w układzie statystyczno-dualnym na rzecz układu fluktuacyjno-całościowego. Klient znudzony standardowymi ofertami nie jest pewny swoich oczekiwań i preferencji, a jego wybory są nieprzewidywalne i niekonwencjonalne, najczęściej uwarunkowane emocjami odczuwanymi w chwili ich dokonywania. Tego typu klient za każdym razem poszukuje nowej wartości dodanej, niemożliwej do wygenerowania, stosując klasyczne podejście do klienta, postrzegając go tylko w kategoriach odbiorcy i konsumenta oferty. Value co-creation jest koncepcją, a nawet wyrazem myślenia holistycznego, sugerującego, że klient jest nie tylko równorzędnym partnerem (marketing relacji), ale także współkreatorem wartości. Dla teoretyków zarządzania takie założenie stawia wiele wyzwań, związanych z niezwykle dynamiką procesu zarządzania wartością dla klienta oraz problemami badawczymi. W artykule przedstawiono propozycję opisywania i interpretowania value co-creation za pomocą wykorzystywania metod jakościowych, tj. obserwacji uczestniczącej i shadowingu eventowego w tradycyjnym sektorze usług agroturystycznych. Dla praktyków koncepcja value co-creation wymaga redefinicji ról organizacyjnych (z biernej w aktywną).

Value co-creation jako nowoczesna koncepcja zarządzania wartością klienta jest potencjalnym kierunkiem rozwoju zarówno nowych koncepcji marketingowych, jak również może stanowić kluczowy czynnik w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Jej implementacja rynkowa może oznaczać rewolucję w dotychczasowych założeniach filozofii prowadzenia biznesu danej firmy, a zwłaszcza firm z sektora turystycznego, co istotnie wpływa na projektowanie i design nowoczesnych modeli biznesu. W artykule przedstawiono pola oddziaływania koncepcji value co-creation o charakterze teoretycznym (dla poszczególnych metod zarządzania) oraz praktycznym (na przykładzie różnych konfiguracji współkreowania usług agroturystycznych).

Literatura

- Bauman Z.: *Płynne czasy. Życie w epoce niepewności*. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007.
- Bauman Z.: *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011.
- Doligalski T.: *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013.
- Otto J.: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Perechuda K.: *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Perechuda K., Hołodnik D.: *Sieciowe przesłanki i determinanty tworzenia klastra turystycznego opartego na wiedzy w województwie opolskim*. W: *Odpowiedzialne Zarządzanie – wybrane aspekty*. Red. M. Cisek, M. Wakuła. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Warszawa 2012.
- Perechuda K., Hołodnik D.: *Nowoczesny model gospodarstwa agroturystycznego oparty na wiedzy*. W: *Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej*. Red. M. Morawski. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2012.
- Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*. Red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski. Poltext, Warszawa 2010.

VALUE CO-CREATION IN AGRI-WINE FARMS

Summary

Value co-creation is a modern concept within customer value management, which can be a potential direction for the development of both new marketing concept and as a key factor in achieving competitive advantage. The implementation to the practice means the revolution of the strategic idea and suggest the new direction of development for modern business models. The article presents the impact of value co-creation in the frame of a theoretical (the influence to the modern management methods and models) and practical meaning (for example, different configurations of value co-creation in the services of touristic farms).